

На правах рукописи

АНТОНЧЕНКО НАТАЛИЯ ГЕННАДЬЕВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
СТРУКТУРЕ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ЭТАПА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(Экономика предпринимательства)**

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Казань - 2014

Работа выполнена на кафедре маркетинга ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

Научный руководитель: **Каленская Наталья Валерьевна**
доктор экономических наук, доцент
ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский)
федеральный университет»,
заведующая кафедрой маркетинга

Официальные оппоненты: **Гуськова Надежда Дмитриевна**
доктор экономических наук, профессор
ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный
университет имени Н.П.Огарева»,
заведующая кафедрой менеджмента

Шинкевич Алексей Иванович
доктор экономических наук, профессор
ФГБОУ ВПО «Казанский научно-
исследовательский технологический университет»,
заведующий кафедрой логистики и управления

Ведущая организация **ФГБОУ ВПО «Российский экономический
университет имени Г.В. Плеханова»**

Защита состоится 15 ноября 2014 года в 12.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.081.29 при ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет» по адресу: 420008, г.Казань, ул. Кремлевская, 6/20, аудитория 204.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на официальном сайте ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет».

Сведения о защите и автореферат диссертации размещены на официальных сайтах ВАК Министерства образования и науки РФ <http://www.vak.ed.gov.ru> и ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет» www.kpfu.ru.

Автореферат разослан _____ 2014 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, доцент



Р.М. Кундакчян

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Одним из приоритетных направлений поступательного экономического развития в России является повышение предпринимательской активности, от состояния которой в значительной степени зависит динамика основных экономических и социальных индикаторов развития российского общества. Эффективное функционирование предпринимательских структур приводит к формированию экономического и социального результата, что проявляется в обеспечении прироста совокупного дохода территории размещения предприятий и национальной экономики в целом, создании новых рабочих мест, увеличении денежных доходов, повышении уровня и качества жизни населения, отчислениях в государственные целевые внебюджетные фонды, финансирующие производство общественных благ и др. Предпринимательская деятельность способствует развитию конкуренции и выступает стимулом повышения конкурентоспособности отечественных субъектов хозяйствования, что приобретает особое значение в условиях ухудшения макроэкономической конъюнктуры и обострения проблемы импортозамещения.

Структурная трансформация российской экономики, начало которой было положено в 90-е гг. XX в., и последовавший период формирования институциональной среды в соответствии с требованиями постиндустриального этапа развития мирового хозяйства, использование опыта ведения предпринимательской деятельности в государствах с развитым рынком и отечественных традиций предопределили положительную динамику основных показателей состояния предпринимательского сообщества в Российской Федерации (РФ). В то же время следует признать, что имеет место низкий уровень конкурентоспособности национальной экономики в мировом хозяйстве, что отражается в ее низких позициях в ежегодно составляемых рейтингах Всемирного экономического форума. При этом наиболее неблагоприятная ситуация сохраняется в секторе промышленного производства, выполняющего ключевую функцию в реализации стратегии инновационного развития. Согласно официальным данным, сальдированный финансовый результат отечественных предприятий и организаций (без субъектов малого предпринимательства, предприятий сельского хозяйства, банков, страховых и бюджетных организаций) в 2013 г. в действующих ценах составил 82,1% по сравнению с аналогичным показателем 2012 г. При этом 40,7 тыс. организаций получили прибыль, 18,0 тыс. организаций получили убыток¹. В качестве причин ухудшения показателей предпринимательской активности в

¹ По данным Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>. Проверено на 1.05.2014.

российской экономике выступает комплекс краткосрочных и долгосрочных факторов, среди которых: состояние мировой хозяйственной конъюнктуры, усугубляющееся вследствие решений ряда зарубежных государств относительно введения ограничений на объем и структуру внешнеторговых операций с РФ; преобладание в структуре видов экономической деятельности добывающих отраслей, находящихся в сильной зависимости от динамики инвестиционных расходов; низкая эффективность структурных и институциональных реформ; высокие транзакционные издержки ведения бизнеса, высокая значимость неформальных институтов рынка и др. Наряду с перечисленными факторами экстерналий характера следует отметить ряд интерналий факторов, препятствующих повышению предпринимательской активности, среди которых в сложившихся условиях особую роль играют отсутствие гибкости и оперативности, несовершенство процесса разработки и принятия управленческих решений, и, как следствие, низкая эффективность систем управления предпринимательскими структурами.

Решение проблемы устойчивого развития предпринимательской структуры в значительной степени определяется ее способностью адаптироваться к турбулентной внешней среде и контролировать ее факторы с учетом этапов жизненного цикла, что, в свою очередь, предполагает необходимость пересмотра природы и алгоритма принятия управленческих решений. Проведенное исследование механизма функционирования российских предпринимательских структур показывает, что от эффективности процедуры разработки и принятия управленческих решений в значительной степени зависит порядок преодоления проблем экстерналий и интерналий характера, а также динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности. Значимость данной проблемы для теории и практики ведения предпринимательства повышается в связи с ростом масштабов, количества элементов и взаимосвязей подсистем в организационных системах, усложнением связей между составляющими системы, а также необходимостью принятия управленческих решений применительно к различным сферам деятельности организации. Наличие искаженной информации, отсутствие фильтра ее достоверности, различия в уровне знаний и навыков управленческого персонала существенно усложняют данный процесс.

Необходимость исследования процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, потребность в формировании действенного инструментария оценки эффективности управленческих решений, а также направлений их совершенствования определили выбор темы диссертационного исследования, его теоретическую и практическую значимость.

Степень изученности проблемы. Начало формированию теории предпринимательства было положено в работах представителей классической школы политической экономии, среди которых – Р.Кантильон, Ф.Кенэ, Д.Рикардо, Ж.Б.Сей, А.Смит, Б.Франклин и др. Дальнейшее развитие данного направления экономического анализа связано с работами представителей австрийской (Ф.Визер), неоавстрийской (Л.Мизес, Ф. фон Хайек), исторической (Ф.Лист) школ, основоположников марксизма (К.Маркс, Ф.Энгельс), в которых раскрыты отдельные аспекты предпринимательства во взаимосвязи с закономерностями функционирования общества и его поступательного развития. Сущность предпринимательства как значимого явления общественной жизни представлена в работах М.Вебера, В.Зомбарта, инновационная функция предпринимательской активности анализируется в трудах Ф.Тауссига, Г.Шмоллера, Й.Шумпетера и др.

В работах представителей неоклассического направления представлено определение предпринимателя как менеджера (Л.Вальрас, Ф.Визер, А.Маршалл, К.Менгер и др.). Анализ предпринимательской функции, заключающейся в несении бремени риска и неопределенности в процессе хозяйственной деятельности содержится в трудах Г. Мангольта, И.Г. фон Тюнена и становится центральным в концепции Ф. Найта. Современная теория предпринимательства как самостоятельное направление научных исследований носит междисциплинарный характер. Это нашло отражение в трактовке предпринимательства как понятийно-категориальной конструкции, основанной на принципах поведенческого подхода (П.Дракер).

Теоретические и методологические аспекты развития предпринимательства рассматривались рядом зарубежных (Э.Дж.Долан, И.Кирцнер, А.Коул, Д.Е.Линдсей, А.Маслоу, Л.Мизес, Дж.Д.Муни и др.) и отечественных ученых (А.Н.Асаул, Н.Г.Багаутдинова, А.В.Бусыгин, М.П.Войнаренко, И.Р.Гафуров, И.Н.Герчикова, Л.Н.Сафиуллин, Н.З.Сафиуллин, Л.Е.Ткачева, Г.В.Широкова, Е.И.Шохин и др.). Проблематика развития малого и среднего предпринимательства представлена в трудах таких отечественных ученых, как: В.С.Автономов, А.В.Бусыгин, С.Ю.Глазьев, В.Я.Горфинкель, Н.В.Каленская, В.В.Ковалева, И.К.Никифоров, М.Р.Сафиуллин, Е.Г.Ясин и др.

Теоретические и методологические основы процесса разработки и принятия управленческих решений изучены в работах зарубежных и отечественных ученых, среди которых целесообразно отметить труды М.Альберта, И.Ансоффа, Л.А.Бирмана, Л.Е.Божедомовой, Т.В.Бутовой, О.С.Виханского, С.Герберта, О.В.Добросоцкой, Н.А.Егорова, Р.И.Заботина, Н.В.Злобиной, О.В.Кленовской, К.В.Кожевникова, А.В.Круглова, Р.Лайкерта, Дж.К.Лафта, Б.Г.Литвака, Д.Мак – Грегори, М.Мескона, Э.Мэйо, А.И.Пашкова,

Ю.А.Прокофьева, Х.Райфа, Н.А.Ранней, Б.М.Рапопорта, Э.А.Смирнова, Ф.Тейлора, А.Файоля, Р.А.Фатхутдинова, Ф.Хедоури, И.П.Шадрина, Г.Эмерсона, В.С.Юкаевой и др.

Процессу разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах посвящены работы таких отечественных ученых, как Л.А.Айдаров, Е.В.Беклемешева, Л.Е.Божедомова, В.А.Горбунов, А.А.Зюськин, И.П.Князь, О.В.Коваль, А.В.Круглов, А.И.Кузнецов, Р.Р.Латыпова, И.В.Малышев, А.Б.Моттаев, А.С.Перфильев, И.В.Романюта, Э.А.Смирнов, А.Ю.Соломатин, Е.Н.Токарева и др. Авторами рассмотрены основные положения данного процесса с учетом особенностей российской экономики, алгоритм разработки и принятия управленческих решений, оценка их эффективности, а также направления их совершенствования.

Как показывает проведенный анализ исследований процесса разработки и принятия управленческих решений, несмотря на наличие работ подобного характера, проблемы совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах в настоящее время остаются открытыми и недостаточно изученными, что определяет цель, содержание, задачи настоящего диссертационного исследования.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационного исследования является научное обоснование теоретико-методических подходов к совершенствованию технологии принятия управленческих решений с учетом этапа жизненного цикла предпринимательской структуры, а также разработка практических рекомендаций по применению данной технологии в субъектах предпринимательства различных сфер экономической деятельности. Реализация цели исследования предопределяет постановку и решение следующих основных задач:

1. Дополнить сущностные характеристики понятий «предпринимательская структура» и «управленческое решение в предпринимательской структуре», а также сопряженную классификацию типов управленческих решений.

2. Разработать типологию ключевых управленческих решений, принимаемых в предпринимательской структуре на различных этапах жизненного цикла.

3. Сформировать уточненную последовательность этапов принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

4. Предложить систему показателей, характеризующих управленческий аспект развития предпринимательской структуры и определяющих прогнозную эффективность управленческих решений на этапах жизненного цикла, и провести анализ целесообразности ее применения предпринимательскими структурами.

5. Разработать методику поэтапной оценки эффективности управленческих решений в предпринимательской структуре в разрезе стадий его формирования.

6. Выявить приоритетные направления повышения эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах.

Объектом исследования является технология разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах с учетом достигнутой стадии жизненного цикла.

Предметом исследования выступает совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе технологии управленческих решений в предпринимательских структурах.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили фундаментальные труды и прикладные исследования отечественных и зарубежных ученых в области теории и практики предпринимательства, управления, разработки и принятия управленческих решений. Наряду с этим были изучены статьи в периодических изданиях по данной тематике, материалы научных конференций и семинаров по вопросам разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. Для решения сформулированных в работе задач использованы следующие общенаучные и частные методы познания: методы системного анализа, метод описания, метод статистического и структурно-динамического анализа, методы экспертных оценок, ситуационного и функционального анализа.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации (РФ) и Республики Татарстан (РТ), материалы Министерства экономики РФ и Министерства экономики РТ, данные Федеральной службы государственной статистики РФ и ее территориального органа по РТ по деятельности предпринимательских структур, годовые отчеты предприятий, информация сети Интернет. В процессе подготовки работы в качестве информационных источников были также использованы монографии, коллективные работы, материалы научно-практических конференций и др.

Содержание диссертационного исследования соответствует п. 8. Экономика предпринимательства: 8.11. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах Паспорта ВАК России специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством.

Научная новизна диссертационной работы состоит в разработке теоретико-методического подхода к совершенствованию процесса принятия управленческого решения в предпринимательских структурах, реализуемого на

основе учета стадии ее жизненного цикла, а также в разработке практических рекомендаций по его применению в деятельности субъектов предпринимательства, что конкретизируется в следующих положениях:

1. Уточнена сущность понятия предпринимательской структуры, определяемой как ориентированная на удовлетворение потребностей общества в целом, либо отдельных категорий потребителей самостоятельная экономическая единица, созданная лицом либо группой лиц, основой деятельности которой является бизнес-идея, позволяющая ее создателям получать материальный (прибыль) и нематериальный (самовыражение и самореализация) доход, реализация которой сопряжена с определенным уровнем риска, возникающим в результате экономического экспериментирования предпринимателя на этапах жизненного цикла, на основе чего дополнена классификация типов управленческих решений в предпринимательских структурах, определяемых по признаку этапа жизненного цикла предпринимательской структуры и базовой причины, обусловившей необходимость принятия управленческого решения.

2. Сформирована типология ключевых управленческих решений, принимаемых в предпринимательской структуре на различных этапах жизненного цикла (зарождение, выход на рынок, рост, зрелось и спад), включающая четыре стандартизированных элемента направления управленческих решений (организация, финансы, маркетинг и персонал), приоритетных для развития предпринимательской структуры на всех этапах ее жизненного цикла, в рамках которой систематизированы основные виды принимаемых решений.

3. Предложена уточненная последовательность этапов принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, в рамках которой учтена возможность использования как конкретной проблемы, так и сформулированной долгосрочной или краткосрочной управленческой цели в качестве исходного этапа процесса принятия решения, а также производится оценка этапа жизненного цикла развития предпринимательской структуры с целью выявления приоритетных методов и критериев оптимизации решений, что является основой технологии принятия управленческого решения.

4. Разработана на основе реализации статистического анализа система показателей, характеризующих управленческий аспект развития предпринимательской структуры и определяющих прогнозную эффективность управленческих решений на этапах жизненного цикла, включающая заработную плату управленческого персонала, затраты на маркетинговые исследования, затраты на программное обеспечение, затраты на внедрение и работу системы качества бизнес – процессов, затраты на повышение квалификации и обучение управленческого персонала, целесообразность

применения которой подтверждается результатами корреляционно-регрессионного анализа индикаторов развития предпринимательских структур.

5. Представлена методика поэтапной оценки эффективности управленческих решений в предпринимательской структуре в разрезе стадий их формирования, включающая оценку на этапах определения точности формулировки предпринимательской проблемы либо управленческой цели, оценки точности определения этапа жизненного цикла, оценки условий разработки и принятия управленческого решения, оценки процесса разработки, анализа и выбора альтернатив решения, оценки реализации управленческого решения и количественной оценки эффективности деятельности предпринимательской структуры, основанная на применении совокупности количественных и качественных критериев оценки.

6. Определены приоритетные направления повышения эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах, включающие использование стандартизированной модели принятия и реализации управленческих решений, метода анализа иерархий, применение механизмов интеллектуального анализа данных и развитие систем менеджмента качества, целесообразность применения которых подтверждается прогнозными расчетами, реализованными с использованием пессимистического сценария.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в дальнейшем развитии теории предпринимательства и управленческих решений в современных условиях, выявлении факторов и направлений повышения эффективности и результативности разрабатываемых управленческих решений в предпринимательских структурах. Представленные в диссертации теоретические положения, методические подходы и практические предложения направлены на совершенствование процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. Сформированные в диссертационном исследовании предложения и подходы могут быть использованы в качестве методической основы формирования стратегии и тактики развития предпринимательских структур на стадиях жизненного цикла.

Предложенные разработки и рекомендации автора могут быть использованы в образовательной деятельности вузов, специализирующихся в области подготовки и переподготовки менеджеров высшего и среднего звеньев при чтении курсов «Организация предпринимательской деятельности», «Экономика предпринимательства», «Разработка и принятие управленческих решений».

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационной работы изложены, обсуждены и получили одобрение на международных, всероссийских, региональных научно-практических и научно-методических конференциях и симпозиумах в 2012-2014 гг.

По теме диссертационного исследования опубликовано 11 печатных работ общим объемом 4,4 п.л. (авт. – 3,9 п.л.), в том числе 3 статьи в журналах «Вестник экономики, права и социологии» и «В мире научных открытий», рекомендованных ВАК России для опубликования материалов по кандидатским и докторским диссертациям, 1 статья в журнале, индексируемом в базе данных Scopus.

Основные теоретико-методические положения исследования используются в деятельности ОАО «Скат», ООО «Азино авто», ТД «Паркет плюс» и в учебном процессе ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», что подтверждено справками о внедрении.

Структура работы определена на основе цели и задач, поставленных в диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, содержащих 9 параграфов, заключения, списка использованной литературы, включающего 100 наименований, приложений, таблично-графического материала.

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, раскрыта степень разработанности проблемы в отечественной и зарубежной экономической литературе, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, теоретико-методологическая основа диссертационной работы, ее информационная база, представлены научная новизна и практическая значимость, апробация результатов исследования и его структура.

В первой главе «Теоретико-методические основы формирования управленческих решений в предпринимательских структурах» раскрыта сущность управленческих решений в предпринимательских структурах, уточнены понятия «предпринимательская структура», «управленческое решение в предпринимательской структуре», систематизирована классификация управленческих решений в предпринимательских структурах, предложена типология ключевых управленческих решений, принимаемых в предпринимательской структуре на различных этапах жизненного цикла.

Во второй главе «Методические аспекты повышения эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах» проведен анализ текущего состояния малого и среднего предпринимательства в Приволжском федеральном округе и РТ, а также проблем его развития в российской экономике, разработана уточненная последовательность этапов принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, предложена сформированная на основе реализации статистического анализа система показателей, характеризующих управленческий аспект развития предпринимательской структуры и определяющих прогнозную эффективность управленческих решений на этапах жизненного цикла.

В третьей главе «Развитие технологии разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах на этапах

жизненного цикла» проведена апробация методики оценки эффективности управленческих решений в ОАО «Скат», «Азино авто», «Паркет плюс», представлена методика поэтапной оценки эффективности управленческих решений в предпринимательской структуре в разрезе стадий его формирования, определены приоритетные направления повышения эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах, было проведено сценарное прогнозирование результатов применения предложенных в исследовании инструментов и механизмов в деятельности предпринимательских структур РТ, находящихся на различных этапах жизненного цикла.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты диссертационной работы.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнена сущность понятия предпринимательской структуры, на основе чего дополнена классификация типов управленческих решений в предпринимательских структурах, определяемых по признаку этапа жизненного цикла предпринимательской структуры и базовой причины, обусловившей необходимость принятия управленческого решения.

Как показал проведенный в диссертационном исследовании анализ, существует широкий спектр дефиниций понятий «предпринимательская структура» и «управленческое решение в предпринимательской структуре», как и систематизация классификаций последних. Обобщение исследованных точек зрения позволило определить предпринимательскую структуру как ориентированную на удовлетворение потребностей общества в целом, либо отдельных категорий потребителей, самостоятельную экономическую единицу, созданную лицом либо группой лиц, основой деятельности которой является бизнес-идея, позволяющая ее создателям получать материальный (прибыль) и нематериальный (самовыражение и самореализация) доход, реализация которой сопряжена с определенным уровнем риска, возникающем в результате экономического экспериментирования предпринимателя на этапах жизненного цикла.

В соответствии с приведенным определением управленческое решение в предпринимательской структуре представляет собой результат реализации процессов планирования, анализа, прогнозирования, оценки, экономического обоснования и выбора одного из альтернативных вариантов, который способствует достижению поставленной цели предпринимательской структуры с учетом приоритетных для рассматриваемого решения критериев оптимизации. При этом технология принятия управленческих решений применительно к предпринимательским структурам представляет собой

специфический вид организационной деятельности, реализуемый в рамках процесса оптимизации финансовых, социальных и экономических показателей деятельности предпринимательской структуры, которая может быть определена как последовательность операций, причем все они реализуются на каждой стадии жизненного цикла (при этом критерии оптимизации в разрезе этапов жизненного цикла предпринимательской структуры будут различны).

Уточненные определения понятий «предпринимательская структура» и «управленческое решение в предпринимательской структуре» сформировали основу для систематизации классификаций управленческих решений, принимаемых субъектами предпринимательства, которые включают 13 направлений классификации: по субъектам участвующих в разработке управленческих решений, по источнику возникновения необходимости решения, по способу выработки решения, по характеру разработки и реализации, по подходу к принятию решения, по методам обоснования решения, по уровню неопределенности информации, по оптимальности, по степени новизны, по уровню творчества, по количеству критериев выбора. В то же время существующие классификации не учитывают, во-первых, этап жизненного цикла развития предпринимательской структуры (как следует из уточненного определения, он оказывает влияние на выбор критерия оптимизации управленческого решения), а также причины, определяющие необходимость принятия управленческого решения; указанные два признака были добавлены в систему классификаций управленческих решений в предпринимательских структурах.

В соответствии с признаком этапа жизненного цикла предпринимательской структуры выделяют управленческие решения, принимаемые на этапах зарождения предпринимательской структуры, выхода на рынок, роста, зрелости и спада. По причинам, обусловившим необходимость принятия управленческого решения, следует выделять организационные, маркетинговые, финансовые, инновационные, технические, технологические и иные решения – в соответствии с типом базовой предпринимательской проблемы, вызывающей необходимость принятия решения, а также базовой целевой установкой принимаемого решения. Реализация такого подхода к классификации управленческих решений позволит более точно позиционировать их в рамках реализации процессного подхода к управлению.

2. Сформирована типология ключевых управленческих решений, принимаемых в предпринимательской структуре на различных этапах жизненного цикла структуры на всех этапах ее жизненного цикла, в рамках которой систематизированы основные виды принимаемых решений.

Таблица 1

Типология ключевых управленческих решений в разрезе этапов жизненного цикла предпринимательской структуры

Этап жизнен ного цикла	Сфера принятия управленческого решения			
	Организация	Финансы	Маркетинг	Персонал
1	2	3	4	5
Зарождение	<ul style="list-style-type: none"> - определение бизнес – идеи; - формирование долгосрочных и краткосрочных целей; - формулировка миссии; - формулировка стратегии; - определение приоритетной бизнес-модели; - выбор организационно–правовой формы; - определение состав и структуры учредителей и их вкладов; - решение о структуре торгово-технологической базы. 	<ul style="list-style-type: none"> - формулировка ключевых финансовых целей (включая норму доходности, срок окупаемости, чистый приведенный доход и т.п.); - определение достаточности собственных финансовых ресурсов; - определение необходимости привлечения внешнего финансирования; - выбор структуры внешнего финансирования. 	<ul style="list-style-type: none"> - анализ потребностей ключевых потребителей (в т.ч. неявных); - определение перспективных видов деятельности; - определение спроса в рамках выявленных перспективных видов деятельности; - исследование конкуренции и текущей и перспективной ситуации в отрасли; - сегментирование приоритетных рынков сбыта; - формирование стандартов обслуживания потребителей. 	<ul style="list-style-type: none"> - определение приоритетного состава и структуры персонала; - выявление направлений поиска персонала; - подбор, отбор и найм персонала.
Выход на рынок	<ul style="list-style-type: none"> - формирование внутренних управленческих коммуникаций; - выбор типа использования производственных, складских и иных помещений (покупка, аренда, строительство); - оценка целесообразности и границ применения аутсорсинга; - реакция на изменения в состоянии и перспективах внешней среды; - выбор типа использования оборудования (покупка, аренда, собственное производство). 	<ul style="list-style-type: none"> - организация планирования и разумного использования финансовых средств; - организация контроля расходования денежных средств; - увеличение чистого денежного потока; - снижение степени риска. 	<ul style="list-style-type: none"> - определение поставщиков – заключение договоров; - юридическое закрепление торговой марки; - определение каналов сбыта; - коммуникационное воздействие на потребителя; - определение оптимального момента выхода на рынок с товаром или услугой; - создание и развитие клиентской базы - создание клиентской базы; - решение о ценовой политике; - определение позиционирования товара; - анализ и мониторинг конкурентов; - решение о внедрение стандартов обслуживания. 	<ul style="list-style-type: none"> -подбор и найм персонала; - формирование коллектива: повышение сплоченности персонала.

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
Рост	<ul style="list-style-type: none"> - выбор и формирование организационной структуры; - выбор и формирование механизма планирования деятельности; - выбор и формирование системы контроля бизнес-процессов; - определение приоритетных поставщиков; - совершенствование бизнес-процессов на основе повышения их эффективности. 	<ul style="list-style-type: none"> - определение целесообразности финансирования инноваций; - совершенствование политики распределения прибыли; - обеспечение роста рентабельности продаж. 	<ul style="list-style-type: none"> - разработка имиджа и фирменного стиля; - мониторинг рыночной ситуации (в т.ч. конкуренции); - формирование и реализация механизма формирования бренда; - выбор направлений расширения клиентской базы (в т.ч. новых каналов сбыта); - разработка направлений совершенствования сервисного обслуживания потребителей; - мониторинг и совершенствование процессов взаимодействия с потребителем. 	<ul style="list-style-type: none"> - выбор методов стимулирования инновационной деятельности персонала; - формирование механизма оптимизации обеспечения процессов кадрами по критериям количества и качества.
Зрелость	<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование организационной структуры с учетом динамики внутренней и внешней среды; - выбор метода оптимизации использования материальных и нематериальных ресурсов; - определение направлений систематизации и автоматизации документооборота; - мониторинг системы и процессов управления; - выбор направлений совершенствования бизнес-процессов, в т.ч. в рамках диверсификации и модернизации. 	<ul style="list-style-type: none"> - сокращение издержек; - определение целесообразности инвестиций; - обеспечение роста рентабельности инвестиций. 	<ul style="list-style-type: none"> - определение методов и направлений расширения сбыта продукции и услуг (в т.ч. посредством перепозиционирования); - мониторинг рыночной ситуации (в т.ч. конкуренции); - определение новых способов использования товара; - решение по дифференциации товарного портфеля; - мониторинг и совершенствование процессов взаимодействия с потребителем; - разработка направлений совершенствования сервисного обслуживания потребителей. 	<ul style="list-style-type: none"> - выбор методов развития корпоративной культуры; - решение о передаче управления наемному менеджеру; - совершенствование системы стимулирования и развития персонала.
Спад	<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование организационной структуры с учетом отрицательной динамики внутренней и внешней среды ; - реинжиниринг бизнес – процессов; - оценка необходимости реструктуризации и санации; - выбор метода реструктуризации и санации; - определение целесообразности и выбор метода ревитализации организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - оценка последствий реструктуризации дебиторской и кредиторской задолженности; - выбор приоритетных направлений снижения затрат. 	<ul style="list-style-type: none"> - оценка перспектив изменения ассортимента выпускаемой продукции (услуг) и/или изменение целевых сегментов рынка, в т.ч. за счет новых сегментов; - оценка возможности интенсификации использования каналов сбыта; - определение направлений совершенствования маркетинговой деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> - оценка направлений истощения персонала; - переоценка возможностей социального обеспечения работников; - выбор методов развития корпоративной культуры, в т.ч. в направлении снижения конфликтности.

Проведенный в диссертационном исследовании анализ имеющейся литературы показал, что ключевыми для предпринимательских структур сферами принятия управленческих решений являются организация, финансы, маркетинг и персонал, что позволило сформировать типологию ключевых управленческих решений по этапам жизненного цикла (табл. 1).

Реализованная систематизация ключевых типов управленческих решений, принимаемых на различных этапах жизненного цикла предпринимательской структуры позволит сформировать стандартизированные подходы к решению выявленного спектра проблем и определить методы и критерии оптимизации соответствующих решений, что, в свою очередь, сформирует платформу для обеспечения устойчивого развития предпринимательской структуры на различных этапах ее жизненного цикла.

3. Предложена уточненная последовательность этапов принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, что является основой технологии принятия управленческого решения.

Проведенный в диссертационном исследовании анализ алгоритмов принятия управленческих решений в предпринимательских структурах показал, что существующий подход к алгоритмизации данного процесса не учитывает, во-первых, возможности использования в качестве исходного элемента при принятии решения не только проблемы, как это рекомендовано в имеющихся исследованиях, но и поставленной цели управления предпринимательской структурой, что обусловлено проведенным в рамках настоящей работы уточнением классификации принимаемых управленческих решений. Во-вторых, как следует из уточненной дефиниции принятия управленческих решений в предпринимательской структуре и сопряженного дополнения классификации принимаемых решений, при принятии управленческих решений необходимо учитывать этап жизненного цикла предпринимательской структуры, что позволит уточнить приоритетный тип методов и критериев оптимизации, однако в реализуемых в настоящее время алгоритмах принятия управленческих решений данный элемент не предусматривается.

На основании приведенных уточнений был сформирован представленный на рисунке 1 подход к последовательной реализации этапов принятия решений на этапах жизненного цикла предпринимательской структуры. Как видно из приведенного на рисунке алгоритма, изменен первый этап принятия управленческого решения, в основе которого может лежать как выявленная в процессе управленческого анализа проблема предпринимательской структуры, так и целевая установка ее развития, сформулированная в рамках краткосрочной или долгосрочной цели. Также добавлен второй этап – определение стадии жизненного цикла предпринимательской структуры – что позволит уточнить приоритетные критерии оценки управленческого решения.

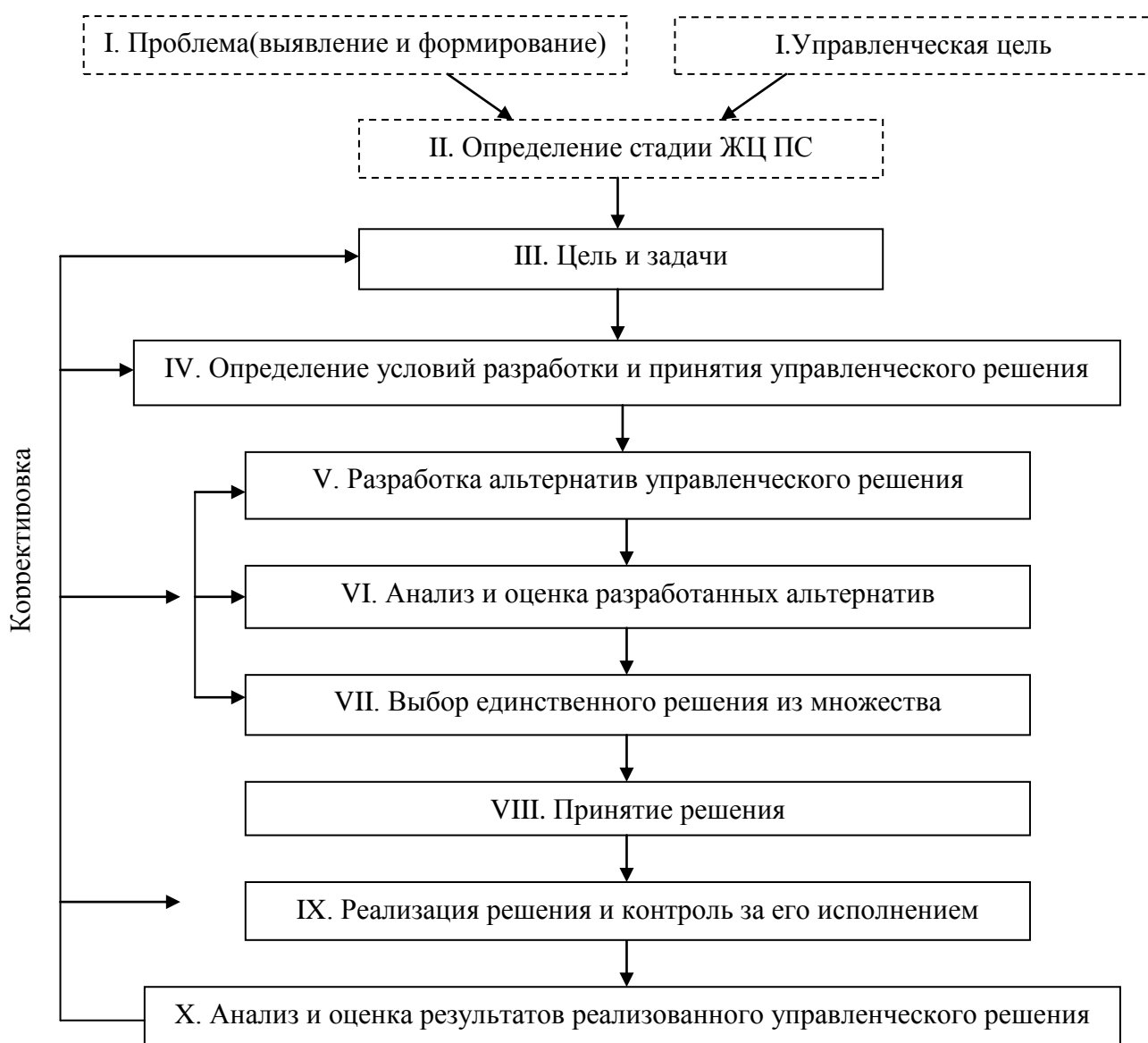


Рис. 1. Последовательность этапов принятия управленческого решения в предпринимательской структуре

Реализация предложенной последовательности этапов принятия управленческого решения в предпринимательской структуре позволит повысить эффективность применяемой технологии принятия управленческих решений вследствие снижения среднего уровня корректировок решения в процессе его реализации.

4. Разработана на основе реализации статистического анализа система показателей, характеризующих управленческий аспект развития предпринимательской структуры и определяющих прогнозную эффективность управленческих решений на этапах жизненного цикла.

Проведенное исследование подтвердило необходимость применения различных критериев оценки прогнозной эффективности разработанных и реализованных управленческих решений в разрезе стадий жизненного цикла предпринимательской структуры, тогда как традиционно рекомендуется

единый перечень критериев оценки для всех этапов жизненного цикла. На рис. 2 приведен систематизированный с учетом уточненной классификации управленческих решений и адаптированного подхода к их принятию комплекс индикаторов, характеризующих управленческий элемент (который, как показал статистический анализ, имеет высокий уровень значимости при прогнозировании уровня эффективности реализации управленческого решения), определяющий потенциальную прогнозную эффективность реализации управленческого решения по этапам жизненного цикла предпринимательской структуры (рис. 2).

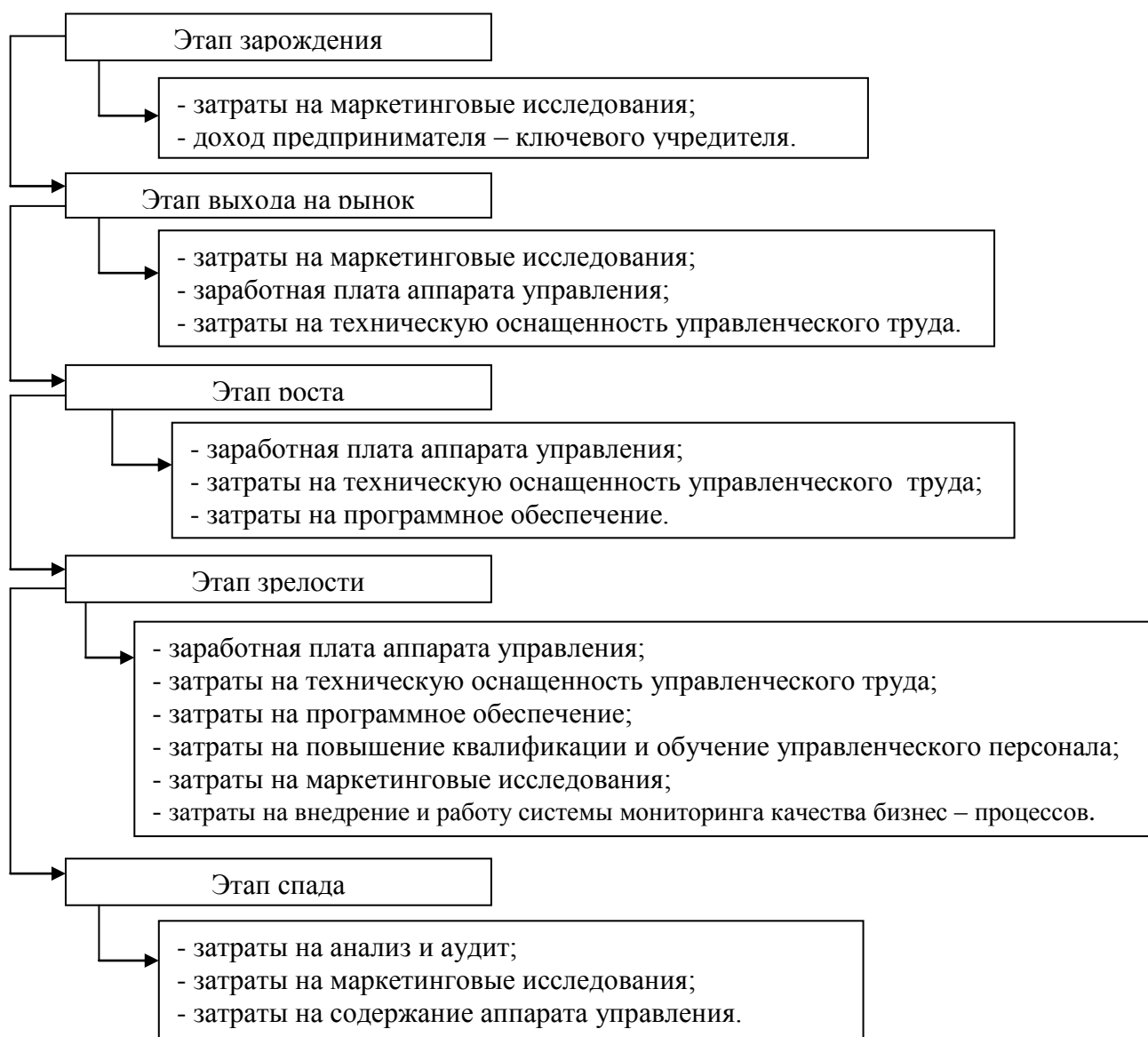


Рис.2. Индикаторы, характеризующую управленческий аспект развития, определяющие прогнозную эффективность управленческих решений в предпринимательских структурах на этапах жизненного цикла

Таким образом, прогнозную эффективность реализации управленческого решения в предпринимательской структуре (Y), определяемую в рамках

применения технологии ее принятия, в общем виде можно формализовать как функцию от приведенного на рис. 2 комплекса показателей:

$$Y = f(Z_{AY}, Z_{TO}, Z_{PK}, Z_{CK}, Z_{IS}, Z_{MI}), \quad (1)$$

где Z_{AY} – совокупная заработная плата сотрудников аппарата управления предпринимательской структурой, тыс. руб.; Z_{TO} – совокупные затраты на техническую оснащенность управленческого труда в предпринимательской структуре, тыс. руб.; Z_{PK} – совокупные затраты на повышение квалификации и обучение персонала аппарата управления предпринимательской структурой, тыс. руб.; Z_{CK} – совокупные затраты на внедрение и работу системы качества бизнес-процессов в предпринимательской структуре, тыс. руб.; Z_{IS} – совокупные затраты на программное обеспечение процесса разработки и принятия управленческого решения в предпринимательской структуре, тыс. руб.; Z_{MI} – совокупные затраты на маркетинговые исследования предпринимательской структуры, тыс. руб.

Указанные затраты рассматриваются за определенный период времени, предпочтительно за год и являются независимыми переменными при построении уравнения для прогнозирования результирующего показателя. В качестве зависимой переменной на основании проведенного в диссертационном исследовании статистического анализа рекомендовано использовать чистую либо валовую прибыль, показатели рентабельности, а также показатели оборачиваемости, которые наиболее точно отражают интересы создателей и основных бенефициаров предпринимательской структуры.

В рамках диссертационного исследования был проведен корреляционно-регрессионный анализ данных по трем предпринимательским структурам Республики Татарстан, находящимся на различных этапах жизненного цикла, который подтвердил значимость выбора приведенных на рис. 2 индикаторов. Результаты корреляционно-регрессионного анализа представлены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты корреляционно – регрессионного анализа по
предпринимательским структурам РТ

Объект анализа	Уравнение	Показатели, тыс. руб.
«Азино авто» - «выход на рынок»	$Y = 18681 + 24,34 * X_1 + 0,91 * X_2 + 8,69 * X_3$	Y – Чистая прибыль, X_1 – Заработная плата аппарата управления, X_2 – Затраты на техническую оснащенность управленческого труда, X_3 – Затраты на маркетинговые исследования.
«Паркет плюс» - «рост»	$Y = 13072 + 12,34 * X_1 + 78,7 * X_2 + 2,1 * X_3$	Y – Чистая прибыль, X_1 – Заработная плата аппарата управления, X_2 – Затраты на программное обеспечение, X_3 – Затраты на техническую оснащенность управленческого труда.
ОАО «Скат» - «зрелость»	$Y = 11013 + 1,11 * X_1 + 0,38 * X_2 + 22,17 * X_3 + 59,36 * X_4 + 20,14 * X_5 + 1,96 * X_6$	Y – Чистая прибыль, X_1 – Затраты на повышение квалификации и обучение управленческого персонала, X_2 – Затраты на техническую оснащенность управленческого труда, X_3 – Заработная плата аппарата управления, X_4 – Затраты на программное обеспечение, X_5 – Затраты на повышение качества бизнес-процессов, X_6 – Затраты на маркетинговые исследования.

Как видно из приведенных данных, на этапе «выход на рынок» наибольшая зависимость наблюдается между показателями чистой прибыли и совокупной заработной платой управленческого персонала и затратами на маркетинговые исследования; на этапе «рост» наибольшая зависимость наблюдается между результирующим показателем реализации управленческих решений (чистая прибыль) и заработной платой управленческого персонала и затратами на программное обеспечение; на этапе «зрелость» значимая зависимость результирующего показателя наблюдается от следующих индикаторов: затраты на программное обеспечение, заработная плата аппарата управления, затраты на внедрение и работу системы качества бизнес – процессов, затраты на маркетинговые исследования, затраты на повышение квалификации и обучение управленческого персонала. В то же время наименьшая зависимость на всех этапах жизненного цикла наблюдалась при анализе корреляции результирующих показателей и затрат на техническую оснащенность. Таким образом, обеспечение высокой эффективности и результативности применения технологии принятия управленческих решений предполагает необходимость учета факторов заработной платы и затрат на основные направления управленческой деятельности, тогда как исследование затрат на техническую оснащенность управленческого труда предпринимательской структуры является относительно малозначимым фактором при прогнозировании результатов реализации решений.

5. Предложена методика поэтапной оценки эффективности управленческих решений в предпринимательской структуре в разрезе стадий его формирования, основанная на применении совокупности количественных и качественных критериев оценки.

Сравнительный анализ применяемых современными предпринимательскими структурами подходов к оценке эффективности принимаемых и реализуемых управленческих решений показал, что в настоящее время эффективность принятых и реализованных управленческих решений оценивается по критерию достижения оптимальных для рассматриваемой стадии жизненного цикла финансово-экономических показателей при условии соблюдения принципа Парето-оптимальности социальных последствий его реализации. Исходя из этого, методика оценки эффективности принятого управленческого решения должна исследоваться предпринимательскими структурами поэтапно в разрезе стадий процесса принятия управленческого решения (см. рис. 3), причем на этапах от формулировки проблемы до оценки реализации используются качественные критерии оценки, тогда как на заключительном этапе реализации управленческого решения проводится его комплексная количественная оценка.



Рис. 3. Методика оценки эффективности управленческих решений в предпринимательской структуре на этапах его формирования

Процедура интегральной оценки эффективности принятого управленческого решения также реализуется поэтапно, и включает в себя следующие элементы.

I подэтап. Оценка изменения финансово – экономического состояния предпринимательской структуры на основе интегрального показателя. Реализация данного элемента процедуры интегральной оценки предполагает:

1. Выбор системы конечных показателей эффективности управленческих решений, в качестве которых, как показал проведенный статистический анализ,

могут выступать чистая и валовая прибыль, рентабельность (активов, продаж, собственного капитала), а также оборачиваемость (активов, запасов, дебиторской, кредиторской задолженности).

2. Формирование интегрального показателя развития F . Для оценки данного параметра оцениваются критериальные показатели в рамках выбранной в процессе принятия управленческого решения их совокупности (K_{ij}) по состоянию до и после принятия предпринимательской структурой решения. При этом, если $K_{i0} < K_{i1} = n_1$, то тенденции, наблюдаемые в финансово – экономической деятельности предпринимательской структуры оцениваются положительно, а принятое решение признается эффективным. В этом случае элементу (n_1) функции F присваивается значение 1. Если $K_{i0} > K_{i1} = n_1$, то итоговое состояние предпринимательской структуры оценивается негативно и элементу (n_1) функции F присваивается значение 0.

Критериальный показатель K_{ij} и анализ его изменений проводится с использованием всех выбранных на этапе оценки условий разработки и принятия управленческого решения критериев, характеризующих на рассматриваемом этапе жизненного цикла предпринимательской структуры эффективность ее деятельности. На основе полученного комплекса частных показателей формируется стандартизированный вектор эффективности F , который представляет из себя функцию рассматриваемых частных критериев:

$$F \{n_1; n_2; n_3; n_4; n_5; n_6\}, \quad (2),$$

где $n_1 - n_6$ – значение K_{i1} или 0, определенное в соответствии с приведенным выше алгоритмом.

Если большинство элементов вектора (2) равно 1, делается вывод об эффективности принятого управленческого решения.

II подэтап. Определение обобщающего показателя экономической эффективности управленческого решения.

Данный показатель рассчитывается на основе анализа показателей, влияющих, как показал проведенный в исследовании корреляционно-регрессионный анализ, на эффективность управленческих решений, причем расчет проводится с учетом значимости факторов для каждой стадии жизненного цикла предпринимательской структуры. Оценка эффективности управленческого решения может быть формализована следующим образом:

$$Эур_i = \Delta D / Z_i, \quad (3),$$

где ΔD – абсолютное отклонение валовой либо прибыли до и после принятия управленческого решения, тыс. руб.; Z_i – затраты, которые обладают наибольшей значимостью на рассматриваемом этапе жизненного цикла предпринимательской структуры.

При этом обобщающий показатель эффективности управленческого решения рассчитывается следующим образом:

$$\text{Эур} = \Delta D / \sum Z_i, \quad (4).$$

Данный интегральный показатель оценивается в рамках следующих диапазонов принимаемых значений: 1) $\text{Эур} > 1$, то есть управленческие решения оцениваются как эффективные; 2) $0 < \text{Эур} < 1$, управленческие решения оцениваются как недостаточно эффективные, и должны быть изменены при наличии альтернативы типа 1.

III подэтап. Определение интегральной эффективности управленческого решения.

Если оценка эффективности управленческого решения в предпринимательской структуре на первом и втором подэтапах является положительной, делается вывод об интегральной эффективности принятого решения; если эффективность оценена как положительная только на одном из двух подэтапов, управленческое решение может быть оценено как недостаточно эффективное; если решение оценено как неэффективное на обоих подэтапах, делается вывод о неэффективности рассматриваемого управленческого решения. Применение данной методики позволяет повысить точность оценки эффективности принятого управленческого решения за счет применения поэтапного ее определения и использования количественных критериев оценки, учитывающих динамику развития предпринимательской структуры.

6. Определены приоритетные направления повышения эффективности управленческих решений.

Анализ результатов применения предложенных в диссертационном исследовании механизмов, направленных на совершенствование технологии принятия управленческих решений в ОАО «Скат», «Азино авто», ТД «Паркет плюс», позволили сформулировать ключевые направления повышения эффективности управленческих решений (рис.4).



Рис.4. Ключевые направления совершенствования процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений

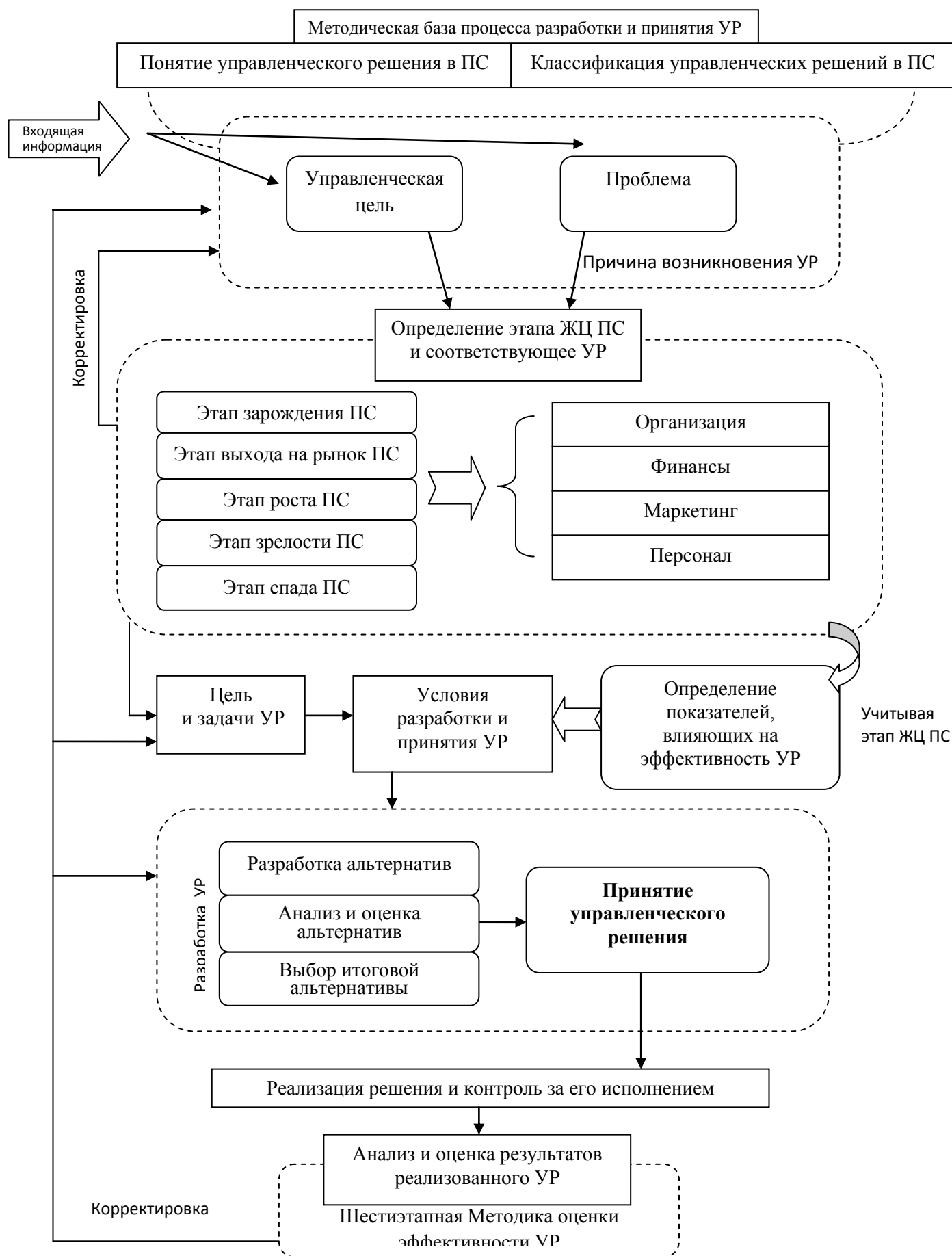


Рис.5 Модель процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах

В рамках одного из представленных на рисунке 4 направлений совершенствования технологии принятия управленческих решений, в диссертационном исследовании была разработана типовая модель процесса их разработки и принятия (рис. 5), включающая в себя ключевые элементы стандартизированного процесса разработки и принятия управленческих решений.

В заключение работы была проведена оценка прогнозного результата внедрения предложенных методов совершенствования технологии принятия управленческих решений в предпринимательских структурах Республики Татарстан, результаты которого представлены в табл. 3. Анализ возможностей совершенствования применяемой рассматриваемыми предпринимательскими структурами технологии принятия управленческих решений был проведен с учетом выявленного ранее этапа жизненного цикла субъектов предпринимательства.

Таблица 3

Суммарный ожидаемый эффект от внедрения направлений совершенствования процесса разработки и принятия УР в ПС ОАО «Скат»

Направление совершенствования технологии принятия управленческих решений	Формулу расчета, тыс. руб.	Эффект, тыс. руб.
ООО «Азино авто»		
Использование разработанной авторской модели процесса разработки и принятия управленческих решений в ПС.	$\mathcal{E} = (33365,8-40)-32394 = 931,8$	931,8
Совершенствование методического аппарата при выборе альтернатив управленческих решений, в частности использование метода анализа иерархий.	$\mathcal{E} = (32717,9-40)-32394 = 283,9$	283,9
Итого		1 215,7
ТД «Паркет плюс»		
Использование разработанной авторской модели процесса разработки и принятия управленческих решений в ПС.	$\mathcal{E} = (25477-40)-24735 = 702$	702
Совершенствование методического аппарата при выборе альтернатив управленческих решений, в частности использование метода анализа иерархий.	$\mathcal{E} = (24982,3-40)-24735 = 207,3$	207,3
Использование системы интеллектуального анализа данных, в частности программы Deductor.	$\mathcal{E} = (27455,8 - 1016,9)-24735 = 1703,9$	1703,9
Итого		2613,2
ОАО «Скат»		
Использование разработанной авторской модели процесса разработки и принятия управленческих решений в ПС.	$\mathcal{E} = (36113,8-40)-35062 = 1011,8$	1011,8
Совершенствование методического аппарата при выборе альтернатив управленческих решений, в частности использование метода анализа иерархий.	$\mathcal{E} = (35412,6-40)-35062 = 310,6$	310,6
Использование электронных торговых площадок.	$\mathcal{E} = (37866,9-100)-35062 = 2704,9$	2704,9
Использование системы интеллектуального анализа данных, в частности программы Deductor.	$\mathcal{E} = (38918,8- 1016,9)-35062 = 2839,8$	2 839,8
Внедрение и развитие системы качества бизнес – процессов в ПС, на основе стандарта ГОСТ ISO 9000-2011.	$\mathcal{E} = (36990,4 - 170)-35062 = 1758,4$	1758,4
Итого		8 625,7

Данная оценка эффективности была проведена с использованием пессимистического сценария с целью выявления минимально возможного эффекта от предложенных мер. Полученные результаты подтверждают целесообразность применения предложенных в диссертационном исследовании инструментов совершенствования технологии принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА

Статьи в изданиях SCOPUS:

1. Antonchenko N.G., Kalenskaya N.V. Developing a Methodology for Assessing the Efficacy of Managerial Decisions in Entrepreneurial Establishments. // Life Science Journal. – 2014. - № 11(7s). 1,0 п.л.

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

2. Антонченко Н.Г. Разработка и принятие управленческих решений в процессе брендинга на предпринимательских структурах / Н.Г.Антонченко // Вестник экономики, права и социологии. — 2012. — № 4. — с. 7-10.0,5 п.л.

3. Антонченко Н.Г. Теоретико-методологические основы формирования управленческих решений в предпринимательских структурах. / Н.Г.Антонченко// Вестник экономики, права и социологии. — 2013. — № 1. — с. 22-25. —0,4 п.л.

4. Антонченко Н.Г. Показатели оценки эффективности управленческих решений на этапах жизненного цикла предпринимательской структуры / Н.Г.Антонченко // В мире научных открытий. 2013. -№11. – с. 41-49.- 0,5 п.л.

Публикации в журналах и сборниках научных трудов, материалах конференций:

5. Сергеева Н.Г.* Особенности принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. / Н.Г.Сергеева // Итоговая научно-практическая конференция профессорско-преподавательского состава К(П)ФУ: сборник материалов научно-практической конференции. – Казань: Изд-во К(П)ФУ, 2012. – С.9-11.0,3 п.л.

6. Сергеева Н.Г. Специфика разработки и принятия управленческих решений в процессе брендинга в предпринимательских структурах. / Н.Г.Сергеева // Маркетинг и общество: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции. / Под редакцией Н.Г. Багаутдиновой, Н.В. Каленской. – Казань: Отечество, 2012. – С.138-140. 0,3 п.л.

7. Антонченко Н.Г. Взаимосвязь современных тенденций развития теории управления и предпринимательства. / Н.Г.Антонченко // Научные чтения им. проф. А.П. Мищенко: сборник материалов всероссийской научно-практической конференции/ Под редакцией Н.Г. Багаутдиновой, Н.В. Каленской. – Казань: Отечество, 2013, – С.111-113.0,3 п.л.

* Фамилия была изменена в связи со вступлением в брак

8. Антонченко Н.Г. Основные этапы разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. / Н.Г.Антонченко// Маркетинг и общество: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции./ Под редакцией Н.Г. Багаутдиновой, Н.В. Каленской. – Казань: Отечество, 2013. – С.19-23. 0,4 п.л.

9. Антонченко Н.Г. Классификация управленческих решений в предпринимательских структурах./ Н.Г.Антонченко //Социальные и гуманитарные аспекты функционирования экономики и менеджмента: сборник материалов конференции. - Казань: АТиСО, 2013г. – 0,4 п.л.

10. Антонченко Н.Г. Особенности управленческих решений на различных этапах жизненного цикла предпринимательской структуры / Н.Г.Антонченко //Предпринимательство в современной России и за рубежом: проблемы, опыт, перспективы развития: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной памяти профессора А.П.Мищенко. - Казань: Казан. ун-т., 2013г. 0,5 п.л.

11. Антонченко Н.Г. Тенденции и динамика развития предпринимательских структур в РТ. / Н.Г.Антонченко //II Региональный молодежный симпозиум «Научная молодежь Приволжскому федеральному округу: сборник научных статей. – Казань: Казан. ун-т, 2013г. – 0,3 п.л.